

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh **Nor Azizah Hikmah** (2024) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai yang berjudul “**Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara**”. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jumlah informan sebanyak 10 orang. Hasil penelitian Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara, dari tingkat keakuratan pekerjaan yang dilakukan dan kemampuan pegawai cukup baik. Jumlah pekerjaan atau tugas yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu dan produktivitas harian cukup baik, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan dan tingkat keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat ketepatan waktu dalam kehadiran cukup baik, pengelolaan SDM belum tercukupi, kemampuan dalam mengelola anggaran dan alokasi sumber daya, teknologi dan material cukup baik dan sarana prasarana masih kekurangan. Tingkat kemandirian dalam menyelesaikan tugas masih belum mandiri dan tingkat pelaksanaan aturan dan prosedur sesuai aturan. Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi sudah baik dan hubungan interpersonal cukup harmonis. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, faktor penghambat yaitu sarana dan prasarana, SDM, pengetahuan atau keahlian dan

kemampuan, faktor pendukung yaitu tingkat pelaksanaan aturan dan prosedur dan kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh **Hanapika Agustina** (2024) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai yang berjudul “**Kinerja Pegawai Balai Perumahan Kelas II Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara**”. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini sesuai dengan teknik pemakaian sumber data utama sebagai informan dengan menggunakan teknik penarikan sumber data yaitu *purposive sampling* sebanyak 12 orang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Pegawai Balai Perumahan Kelas II Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Fenomena masalah dalam penelitian ini yaitu jam kerja yang berubah menjadi lebih lambat, kurangnya pengetahuan pegawai dalam menggunakan sarana teknologi informasi dan jumlah pekerjaan dan tugas yang banyak masih belum seimbang dengan ketersediaan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) nya. Hasil penelitian Kinerja Pegawai Balai Perumahan Kelas II Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah baik. Hal ini dapat dilihat pada beberapa indikator seperti tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, hasil, lingkungan birokrasi, kepuasan pelayanan, kemampuan pegawai, pelaksanaan kegiatan, administrasi yang benar, kebijakan organisasi, konsistensi kerja dan kehendak klien. Berikut ini adalah tabel dari penelitian terdahulu yang sudah penulis paparkan.

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Nor Azizah Hikmah Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai (2024)	“Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara”	Tingkat keakuratan pekerjaan yang dilakukan dan kemampuan pegawai cukup baik, namun masih ada kekurangan pada sarana prasarana dan kemandirian pegawai, sementara pelaksanaan aturan, komunikasi dan kerja sama sudah berjalan baik.	Sama-sama ingin mengetahui kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhi dan metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif.	Lokasi penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu berbeda dengan penulis dan fenomena pada penelitian ini lebih fokus pada kinerja pegawai secara umum serta teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu teori Bernardin dan Russel (1995) dalam buku Edy Sutrisno (2010:179-180) sedangkan peneliti sekarang menggunakan teori Robbins dalam buku Silaen, N.R., <i>et al.</i> (2021).
2.	Hanapika Agustina	“Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai	Sama-sama ingin	Lokasi penelitian

	Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai (2024)	Balai Perumahan Kelas II Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara”.	Balai Pemasyarakatan Kelas II Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah baik, hal ini dapat dilihat pada beberapa indikator seperti tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, hasil, lingkungan birokrasi, kepuasan pelayanan, kemampuan pegawai, pelaksanaan kegiatan, kebijakan organisasi, konsistensi kerja, dan administrasi yang benar.	mengetahui kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhi dan metode penelitian yang digunakan.	yang dilakukan peneliti terdahulu berbeda dengan penulis, fenomena pada penelitian ini lebih fokus pada efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai serta aspek penilaian kinerja yang digunakan serta teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu berbeda dengan teori penelitian sekarang.
--	---	--	---	--	--

(Sumber : Dokumen, 2024)

B. Tinjauan Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah seperangkat hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang merujuk

pada tindakan pencapaian dan pelaksanaan sesuatu pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja pegawai sangatlah diperlukan, karena dengan kinerja ini akan diketahui sejauh mana kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian, pelaksanaan atau pengerjaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan selain itu kinerja juga dapat didefinisikan sebagai cara organisasi tim, dan individu bertindak dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja menurut Moeheriono (2014:65) memiliki beberapa arti yaitu yang pertama, catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kedua, kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Ketiga, kinerja adalah pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang. Keempat, kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Menurut Moeheriono dalam buku Silaen, N.R., *et al.* (2021:2), beliau berpendapat bahwa kinerja adalah upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif merupakan pengertian dari kinerja pegawai.

Menurut Setyaningrum *et al.* (2022:7) pengertian prestasi atau kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Anwar Prabu Mangkunegara (2019:9) mendefinisikan “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Robbins dalam buku Silaen, N.R., *et al.* (2021:31) menjelaskan mengenai kinerja karyawan yaitu “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan”.

Menurut Bernardin, John, dan Russel (dalam Budiyanto dan Mochklas 2020:9) bahwa kinerja adalah catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Menurut Fattah dalam (Ali Nurdin 2023:53) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah keluaran (*output*) dari pekerjaan yang ditugaskan pada suatu organisasi atau lembaga.

Pengertian kinerja dapat disimpulkan menurut Syamsuriansyah *et al* (2021:16) bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi yang dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai baik yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran pegawai dalam organisasi tersebut.

b. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu, dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan kinerja

adalah menyesuaikan harapan kerja individual dengan tujuan dari organisasi. Sedangkan sasaran adalah sesuatu yang dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati dan dapat diukur. Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu. Sasaran kinerja ditujukan pada kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

c. Metode Penilaian Kinerja

Pada umumnya terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan, pertama yaitu *Behavior Appraisal System* atau penilaian kinerja yang berdasarkan terhadap penilaian tingkah laku, kedua *Personel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang berdasarkan terhadap dari ciri dan sifat individu karyawan, ketiga ialah *Result Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja dengan dasar hasil kerja, dan keempat *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja terhadap dasar kombinasi beberapa unsur, ciri, sifat, tingkah laku dan hasil kerja.

Pada dasarnya, kinerja merupakan sebuah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dimana seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Namun, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman

yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja ditunjukkan dalam bentuk perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam instansi atau perusahaan.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Munculnya kinerja pegawai atau sekelompok pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Anwar Prabu Mangkunegara (2016), merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor kemampuan (*Ability*) secara psikologis dan kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita.

Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi (*Motivation*) tersebut dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha untuk mencapai potensi kerja secara maksimal.

Selain itu, kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni :

a. Faktor individual yang terdiri dari :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari :

1. Persepsi
2. *Attitude*

3. *Personality*
 4. Pembelajaran
 5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari :
1. Sumber daya
 2. Kepemimpinan
 3. Penghargaan
 4. Struktur
 5. *Job Design*

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan pada tindakan. Jenis

atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut.

e. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari diri sendiri maupun dari organisasi. Meningkatkan kinerja yang efektif memerlukan adanya dukungan, sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Ada beberapa tahap yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan kinerja, yaitu:

1) Tahap Pertama : *Directing and Planning*

Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran kinerja, dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan.

2) Tahap Kedua : *Managing and Supporting*

Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada mengelola (*manage*), dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.

3) Tahap Ketiga : *Review and Appraising*

Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback atau review kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai atau diukur (*appraising*), tahap ini memerlukan dokumentasi atau record data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat objektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.

4) Tahap Keempat : *Developing and Rewarding*

Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian reward atau punishment, melanjutkan suatu kegiatan atau prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

f. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Prof. Dr. Moeheriono, M.Si adalah sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut beberapa indikator kinerja pegawai adalah :

1) Indikator Kinerja *Input*

Indikator ini adalah mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana keuangan), SDM, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya tersebut, maka dapat dianalisis, apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang ditetapkan seperti yang direncanakan organisasi.

- 2) Indikator Kinerja *Output*
Indikator ini adalah membandingkan keluaran yang dapat dianalisis, apakah kegiatan tersebut sudah terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran (*output*) dijadikan sebagai landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan, apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator ini harus sesuai dengan ruang lingkup dan mempunyai sifat kegiatan organisasi yang terukur dan terencana.
- 3) Indikator Kinerja *Outcome*
Pengukuran ini adalah sering kali rancu dengan pengukuran indikator keluaran (*output*). Indikator *outcome* lebih utama daripada sekadar *output*. Dalam *outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome* maka dapat mengetahui, apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan atau manfaat yang lebih besar bagi masyarakat atau pelanggan.
- 4) Indikator Kinerja *Benefit*
Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil (*outcome*). Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat tersebut menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran (*output*) dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat waktu, lokasi, dana, dan lain-lain).
- 5) Indikator Kinerja Dampak (*Impact*)
Indikator ini memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah dan panjang. Indikator dampak menunjukkan dasar pemikiran kenapa kegiatan dilaksanakan, menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam buku Silaen, N.R., *et al.* (2021:40), kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- 1) Kuantitas kerja
Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

- 2) Kualitas kerja
Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Kualitas kerja meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja.
- 3) Pemanfaatan waktu
Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- 4) Tingkat kehadiran
Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- 5) Kerja sama
Penilaian berdasar keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

Menurut Robbins (2006:260) dalam buku Silaen, N.R., *et al.* (2021), indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

- 1) Kualitas Kerja
Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan dari kualitas kerja.
- 2) Kuantitas kerja
Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- 3) Ketepatan Waktu
Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- 4) Efektivitas
Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- 5) Komitmen
Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

2. Pegawai

a. Pengertian Pegawai

Pegawai menurut Mardiasmo dalam Kartina dan Krustiyati (2023:7) adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja baik sebagai pegawai tetap atau pegawai tidak tetap/tenaga kerja lepas berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kerja baik secara tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu dengan memperoleh imbalan yang dibayarkan berdasarkan periode tertentu, penyelesaian pekerjaan atau ketentuan lain yang ditetapkan pemberi kerja, termasuk orang pribadi yang melakukan pekerjaan dalam jabatan negeri atau badan usaha milik negara atau badan milik daerah.

Menurut Hasibuan dalam Kartina dan Krustiyati (2023:7) pegawai adalah setiap orang yang bekerja dan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Sedangkan menurut Widjaja, A dalam Kartina dan Krustiyati (2023:7) mengatakan bahwa pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmani maupun rohani (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik dilembaga-lembaga pemerintahan maupun dalam badan-badan usaha. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia pegawai merupakan orang

yang bekerja pada satu lembaga (kantor, perusahaan) dengan mendapatkan gaji (upah).

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah menentukan syarat-syarat yang ditentukan dalam perundang-undangan yang berlaku diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

b. Aparatur Sipil Negara

Subjek hukum terdapat sumber daya manusia di bidang kepegawaian adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Di dalam pasal 5 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, menjelaskan bahwa Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yaitu:

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina. Pegawai negeri sipil yaitu pejabat yang ditunjuk yang bekerja pada pemerintah yang bekerja pada pemerintah atau negara tidak termasuk yang memangku jabatan mewakili seperti halnya anggota DPR, Presiden, dan sebagainya. Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai Secara Nasional. Aparatur Sipil Negeri Sipil terdiri dari 2 (dua) yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah. PNS Pusat adalah pegawai negeri sipil yang gajahnya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Kementrian, Lembaga Pemerintah non Kementrian, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau yang bekerja yang menyelenggarakan tugas-tugas Negara lainnya. Sedangkan PNS Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibayarkan dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dan bekerja pada instansi Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan diluar instansi pusatnya, Pegawai Negeri Sipil Daerah bisa diperbantukan diluar instansi pusat, dan gajinya dibayarkan oleh instansi yang menerima perbantuan.

2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Adalah pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. PPPK diatur melalui manajemen PPPK yang didalamnya memuat aturan tentang penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan potensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan kerja sampai pada perlindungan yang dapat diperoleh PPPK. Gaji PPPK diberikan berdasarkan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan (Pasal 101 ayat 2) dan dibebankan pada APBN untuk PPPK di instansi pusat sedangkan untuk instansi daerah dibebankan pada APBD (Pasal 101 ayat 3). selain gaji, PPPK juga berhak atas tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pasal 101 ayat 4).

3. **Pengelolaan Kinerja Pegawai**

Pengelolaan kinerja pegawai adalah proses strategis untuk merencanakan dan mengembangkan kinerja setiap individu pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pasal 1 yang disebutkan beberapa ketentuan umum sebagai berikut:

1. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
3. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
4. Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh pegawai setiap tahun.
5. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi adalah harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja pegawai.
6. Umpan Balik Berkelanjutan adalah tanggapan atau respon yang diberikan atas kinerja pegawai.
7. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja

- pegawai selama bulanan atau triwulanan dan menetapkan predikat kinerja periodik pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai.
8. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai adalah proses dimana Pejabat Penilai Kinerja mereviu keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja pegawai selama satu tahun kinerja dan menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai berdasarkan kuadran kinerja pegawai.
 9. Pejabat Penilai Kinerja adalah atasan langsung Pegawai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan.
 10. Pimpinan adalah Pejabat Penilai Kinerja, pejabat lain dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, lintas instansi pemerintah pemilik kinerja (*outcome/ outcome antara/ output/ layanan*), dan/atau pejabat lain diluar instansi pemerintah dimana pegawai mendapat penugasan khusus.
 11. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
 12. Unit Kerja adalah satuan organisasi dalam instansi Pemerintah yang dipimpin oleh pejabat administrasi, pejabat pimpinan tinggi, atau yang setara.
 13. Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
 14. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan

pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai dan pembinaan manajemen aparatur sipil negara di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

15. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

Dalam pasal 2, pengelolaan kinerja pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

- a. Peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai;
- b. Penguatan peran Pimpinan; dan
- c. Penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam pasal 3, pengelolaan kinerja pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 berorientasi pada:

- a. Pengembangan Kinerja Pegawai;
- b. Pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. Dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. Pencapaian kinerja organisasi; dan
- e. Hasil kerja dan perilaku kerja pegawai.

Dalam pasal 4, pengelolaan kinerja pegawai ditujukan bagi PNS dan PPPK.

Dalam pasal 5, pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas:

- a. Perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;

- b. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan kinerja pegawai;
- c. Penilaian kinerja pegawai yang meliputi evaluasi kinerja pegawai; dan
- d. Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

Dalam pasal 9 ayat (2) ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja pegawai meliputi aspek:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas;
- c. Waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
- d. Biaya

4. Pelayanan Publik

Menurut Lijan Poltak dalam Rachman (2021:11), istilah publik berasal dari bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Kata *public* sebenarnya sudah diterima menjadi Bahasa Indonesia Baku menjadi Publik yang berarti umum, orang banyak dan ramai. Berdasarkan pemaparan yang dikemukakan di atas, maka publik didefinisikan sebagai masyarakat luas atau umum.

Menurut Hayat (2017:22) dalam Rachman (2021:11), melayani secara keseluruhan aspek pelayanan dasar yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk dipenuhi sesuai dengan ketentuannya. Pelayanan

publik menjadi suatu sistem yang dibangun di dalam pemerintahan untuk memenuhi unsur kepentingan masyarakat.

Pelayanan publik menurut Sinambela dalam Rachman (2021:11) adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Pelayanan publik dibutuhkan masyarakat guna menunjang berbagai kebutuhannya. Karena pada dasarnya masyarakat membutuhkan pelayanan setiap harinya. Pelayanan adalah “setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik”. Pelayanan publik adalah sebuah konsep atau kegiatan yang dimotivasi untuk melayani atau memberikan sesuatu yang terbaik untuk publik atau masyarakat tanpa kecuali dan tidak dilakukan atas dasar mekanisme jual beli.

Menurut Pasal 5 Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, “Ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang daitur dalam perundang-undangan”. Ruang lingkup tersebut termasuk pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi, dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya. Berdasarkan penjabaran mengenai pengertian

pelayanan publik tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan setiap kegiatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat baik pelayanan barang publik maupun jasa publik.

Dalam pelayanan publik terdapat perbedaan signifikan antara sektor publik dengan sektor privat.

1. Pelayanan Pemerintah, meliputi:
 - a. Berupa fisik (Gedung sekolah, Jalan, Jembatan, Gedung Rumah Sakit, dll);
 - b. Nonfisik : Pelayanan yang pemanfaatannya dinikmati oleh personal (Pendidikan, Kesehatan, dll);
 - c. Administratif : Pelayanan yang bersifat legalitas (KTP, Perijinan, Akta Kelahiran, dll).
2. Pelayanan Privat adalah pelayanan yang diperoleh masyarakat yang perolehannya harus membayar dan dapat berpindah bila tidak sesuai dengan keinginannya.

Setiap penyelenggaraan pelayanan memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan publik berfungsi untuk memberikan arah bertindak bagi instansi penyedia pelayanan publik, dimana dengan ditetapkannya suatu standar atas pelayanan publik, maka dapat mempermudah instansi penyedia pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang diberlakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Adapun standar pelayanan yakni sebagai berikut:

- a. Prosedur pelayanan, yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- b. Waktu penyelesaian, yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan, rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
- d. Produk pelayanan, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- e. Sarana dan prasarana, penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik.
- f. Kompetensi petugas pemberi layanan, ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Konsep barang dan jasa publik tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Dalam Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik, pelayanan jasa publik, serta pelayanan administratif.

1. Pelayanan barang publik

Pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, seperti

jaringan telpon, listrik, air bersih, jalan dan sebagainya.

Pelayanan barang publik meliputi:

- a. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah
- b. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan.
- c. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekuasaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediannya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

2. Pelayanan atas jasa publik meliputi:

Pelayanan atas jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik. Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Sebagai contoh adalah pelayanan kesehatan (rumah sakit dan puskesmas), pelayanan pendidikan (sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan perguruan tinggi), pelayanan navigasi laut, dan pelayanan keamanan (jasa kepolisian).

3. Pelayanan Administratif

Pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan kepemilikan dokumen resmi. Proses pelayanan administratif mencakup pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, hingga kegiatan dokumentasi. Contoh pelayanan administratif yaitu pertama, pemberian izin, seperti izin usaha atau izin mendirikan bangunan, kedua, penerbitan dokumentasi seperti KTP, Kartu Keluarga, atau sertifikat kompetensi dan ketiga, pengeluaran surat rekomendasi atau keputusan administrasi lainnya.

Pelayanan publik merupakan salah satu unsur dalam sistem administrasi publik yang menjadi media bagi pemerintah untuk berinteraksi dengan masyarakat. Namun, keberadaan pelayanan publik dalam paradigma administrasi publik telah mengalami pergeseran dengan berbagai landasan pemikiran. Perubahan paradigma atau pendekatan dalam administrasi publik diperlukan untuk merespon dinamika masyarakat yang tinggi terutama dalam menciptakan pelayanan yang efisien dan efektif serta menciptakan keadilan sosial bagi masyarakat. Jika dilihat dari sudut

paradigmanya, perkembangan administrasi publik dapat dipisahkan menjadi tiga periode, yaitu:

- a. Sebelum tahun 1970-an merupakan era berlakunya Paradigma *Old Publik Administration* dengan ciri-ciri pelayanan publik berlandaskan pada moral yang baik, hubungan paternalistik yang baik antara pemerintah dengan anak buahnya, aparat yang pemerintah memberi tauladan kepada pihak rakyat dan menekankan pada loyalitas bawahan yang mampu membantu penguasa.
- b. Tahun 1970 sampai dengan 2003 merupakan era berlakunya Paradigma *New Publik Management* dengan ciri-ciri menggunakan spirit kerja sektor privat dalam sektor publik (*reinveting government*), mengurangi monopoli pemerintah dalam pelayanan publik. Era ini pemerintah tidak hanya berpikir tentang cara menghabiskan anggaran, tetapi juga cara mendapatkan anggaran dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.
- c. Tahun 2003 sampai sekarang merupakan era penerapan paradigma *New Publik Service* dengan ciri-ciri demokratisasi pelayanan publik, pemerintah lebih banyak mendengar daripada berkata dan lebih banyak melayani daripada mengarahkan, kerjasama melalui jaringan kerja, akuntabilitas dan transparansi mengisi responibilitas pemerintah dalam pelayanan publik.

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2023) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka pemikiran bagian dari suatu alur pemikiran seseorang terhadap apa yang sedang dipahaminya untuk dijadikan sebagai acuan dalam memecahkan masalah yang sedang diteliti secara logis dan sistematis.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara. Dalam rangka melaksanakan kegiatan penelitian maka disusunlah kerangka pemikiran mengenai kinerja pegawai pada kantor kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara. Hal ini dapat dilihat pada kerangka pemikiran pada :

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran

